

تحسين الحوكمة بالشركات الجزائرية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة

نبيل حمادي*^١

١ جامعة المدية، الجزائر

Received: 24 May 2015 / Accepted: 17 August 2015

* Corresponding author: nabil_hama@yahoo.fr

ملخص

الأزمات البيئية التي حدثت خلال السنوات الأخيرة على المستوى العالمي، أثبتت أن تحقيق التنمية المستدامة لا يتسنى إلا بإخضاع نشاط الشركات الصناعية للرقابة، عن طريق إيجاد أو تطوير مجموعة من الآليات الرقابية من داخل الشركة أو خارجها، أو ما يعرف بالآليات حوكمة الشركات. في هذا الصدد تأتي هذه الدراسة للتعريف بدور آليات الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة من الناحية النظرية، ومن ثم اختبار ذلك ميدانيا في عينة من الشركات الجزائرية، وهذا بغية تقديم توصيات من شأنها الرفع من مستوى تطبيق الحوكمة بالشركات الجزائرية بما يسمح من تحسين دورها في تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: آليات حوكمة الشركات، التنمية المستدامة

مقدمة

١. ما طبيعة العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة؟
 ٢. هل سنساهم حوكمة الشركات الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة؟
- كإجابات قبلية عن الأسئلة الفرعية نقتراح الفرضيات التالية:
١. ظهرت وتطورت حوكمة الشركات بهدف تقديم خدمات للمجتمع منها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال آلياتها الرقابية الداخلية، مثل مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية؟
 ٢. التطبيق الجيد للآليات الداخلية للحوكمة في الشركات الجزائرية سيحسن من أدائها في تحقيق التنمية المستدامة؟

أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي لهذه الدراسة وكذا أسئلته الفرعية فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

اتفق أغلب الأكاديميين والمهنيين على الأهمية المرجوة من تطبيق الحوكمة في الشركات الاقتصادية لمختلف الدول، المتقدمة والنامية على حد سواء، خصوصا في ظل التحول إلى اقتصاديات السوق، وما ينجر عنها من فتح لرأس مال الشركات، وفصل لملكية الشركة عن عملية تسييرها، وما ينتج عنها من مشاكل بين أصحاب المصلحة في الشركة. الشركة الجزائرية لم تكن بعيدة عن الظروف السابقة، فقد تم منح الاستقلالية للشركات العمومية في سنة ١٩٨٨، وانعكس ذلك على طريقة تسييرها، فظهرت صناديق المساهمة ومن ثم الشركات القابضة، وحالياً شركات تسيير مساهمات الدولة. وتأتي هذا الدراسة، لمحاولة الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن الاستفادة من الحوكمة بالشركات الجزائرية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة؟

ينقرع على هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

واستمرت في التداول حتى نهاية العام ٢٠٠٦. وخلصت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية حوكمة الشركة من جهة وبين العائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد مؤشر لمدى فاعلية الحوكمة يمكن للمستثمرين أن يعتمدوا عليه لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية نظرا للعلاقة الوثيقة بين الحوكمة ومستوى الأداء لتحقيق التنمية المستدامة.

٣، ١. (Amir LOUIZI-2011) ⁱⁱⁱ، محددات " الحوكمة الجيدة" وفعالية الشركات الفرنسية:

هدفت الدراسة إلى وضع مؤشر لقياس مستوى الحوكمة يضم ثلاث آليات وهي مهام مجلس الإدارة، طبيعة الملكية وخصائص المسيرين لعينة من الشركات الفرنسية من جهة، بالإضافة إلى تحديد أثر ذلك على مستوى التنمية المستدامة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن التزام الشركات الفرنسية بتوفير آليات الحوكمة وفق ما تنص عليه القوانين والتشريعات ذات الصلة سيزيد من قيمة أسهمها، وهو ما يعتبر مؤشر على أن للحوكمة تأثير إيجابي على التنمية المستدامة. بذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد مؤشر الحوكمة للحكم على طبيعة التنمية المستدامة المحققة في فرنسا أو في دول أخرى. الدراسات السابقة اختلفت من حيث طريقة بحثها لموضوع علاقة الحوكمة بالتنمية المستدامة من حيث مكونات كل منهما بالإضافة إلى اختلاف خصوصية بيئة الأعمال التي تمت فيها الدراسة، لكن الدراسات اتفقت على وجود تأثير إيجابي خطي للحوكمة على التنمية المستدامة، وهذا ما نسعى لإظهاره نظريا ومن ثم اختباره في عينة من الشركات الجزائرية.

٢. دور الآليات الداخلية للحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة:

٢. ١ دور مجلس الإدارة:

تعتبر مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة من بين مبادئ الحوكمة سواء في النموذج الأمريكي أو النموذج الأوروبي للحوكمة، وهذا ما أكدته معظم بحوث الحوكمة، فنظرية الوكالة التي تم دراستها من طرف (Jensen, Meckling, 1976) تعتبر مجلس الإدارة من الأدوات الرئيسية لتوجيه المسير نحو تلبية رغبات أصحاب المصالح كتحقيق التنمية المستدامة، ففي بعض الحالات يتخذ المسير قرارات دون المستوى الأمثل، والتي تضر بالبيئة ولا تسمح بتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا الصدد يرى (Hemalin, Weisbach, 2000) أن مجلس الإدارة يعتبر «قلب الحوكمة وبالتالي أحد أدوات تحقيق التنمية المستدامة»^{iv}.

كما يري (Johnson et al, 1996) أن مجلس الإدارة يمارس ثلاثة وظائف رئيسية: يراقب، يقدم خدمات، يقتني الموارد، أي أن المجلس مسؤول عن تعيين وإقالة المسير، تحديد مكافأة فريق الإدارة وتقييم قراراتهم وأفعالهم من حيث مدى تأثيرها على التنمية المستدامة، وضمان تنفيذ إستراتيجية الشركة فيما يتعلق بالاستغلال العقلاني والرشيد للموارد المتاحة أمام الشركة لتحقيق التنمية المستدامة^v.

في نفس المنحى يري (حمد، ٢٠٠٣) أن المساهمون يراقبون القرارات الإدارية والإستراتيجية للشركة من خلال مجلس

- التعرف على دور الحوكمة من خلال آلياتها في تحقيق التنمية المستدامة؛

- قياس واقع كل من الحوكمة والتنمية المستدامة في عينة من الشركات الجزائرية؛

- تقديم توصيات من شأنها المساعدة على تطبيق الحوكمة ومنه تحقيق التنمية المستدامة.

أهمية الدراسة:

يستمد الدراسة أهميته من كونه يدرس الآثار الإيجابية التي يمكن أن يحدثها اعتماد الحوكمة في شركاتنا حتى تستطيع مواجهة متغيرات بيئة الأعمال الجزائرية والدولية الحالية، بحيث سيساعدها على تحسين مستوى أدائها لتحقيق التنمية المستدامة، وهذا بعدما اتفق الباحثون والمنظمات وهيئات تداول رأس المال على الدور الكبير للحوكمة في الحد من الأزمات التي تواجهها الشركات والتي يمكن أن تؤدي بها إلى الإفلاس وحتى إمكانية انهيار الاقتصاد بأكمله.

أقسام الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تقسيم دراستنا إلى جزء نظري وآخر تطبيقي، حيث يشمل الجزء النظري على بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، ومن ثم سيتم التطرق إلى دور الآليات الداخلية للحوكمة المتمثلة في مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية في تطبيق التنمية المستدامة نظريا، ثم اختبار ذلك ميدانيا باستخدام أسلوب الاستبيان (١٣٠ نسخة) وبرنامج SPSS لتحديد مدى مساهمة آليات الحوكمة (مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية) في تحقيق التنمية المستدامة لعينة من الشركات الجزائرية، وكخاتمة لهذا الدراسة سنعرض لأهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة.

أولا: الجزء النظري

١. الدراسات السابقة:

١، ١. (William ROY-2007) ⁱ، الحوكمة وفعالية خدمات النقل العام بفرنسا:

حاولت الأطروحة دراسة دور آليات الحوكمة في تحسين أداء خدمات قطاع النقل العام في المناطق الحضرية لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك خلال الفترة الممتدة من ١٩٩٥ إلى ٢٠٠٢ لـ ١٦٥ شبكة نقل حضري في فرنسا، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها وجود علاقة خطية موجبة بين طبيعة آليات الحوكمة ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظريتي الحوكمة في تسيير قطاع النقل العام في المناطق الحضرية وهما نظرية العقود غير المكتملة ونظرية تكاليف المعاملات.

٢، ١. (عدنان عبد المجيد - ٢٠٠٨) ⁱⁱ، أثر فاعلية الحاكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات:

سعت الدراسة إلى بحث تأثير مستوى الحوكمة على أداء ٢٠ شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لعام ٢٠٠٥،

٢.٢ دور المراجعة الداخلية في تقييم مدى تحقيق الشركة للتنمية المستدامة:

عرّف معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين المراجعة الداخلية بأنها: "نشاط رقابي مستقل، موضوعي، واستشاري، من شأنه تقديم التأكيدات اللازمة، وإبداء التوصيات التي تحقق قيمة مضافة وتزيد من فعالية الشركة، وتؤدي إلى تحسين أدائها. ويساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف الشركة، بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية كل من: إدارة المخاطر والرقابة"^{xi}.

من هذا التعريف نستنتج أن وجود المراجعة الداخلية يهدف إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة المسطر والعمل على تحسينه باستمرار من خلال التقييم المستمر لنظام الرقابة الداخلية المرتبط بإدارة واستغلال الموارد المتاحة للشركة، فالمرجع الداخلي يسعى إلى توفير تأكيد بشأن كفاية وفعالية الإجراءات والأساليب الرقابية المستخدمة ومدى الالتزام بها. ولذلك فإن الجهود التي تقوم بها المراجعة الداخلية تعتبر عنصراً هاماً تقيد كل من له علاقة بالتنمية المستدامة، بما في ذلك مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الإدارة التنفيذية، المراجعين الخارجيين، وغيرهم من الجهات الخارجية.

بهذا يعتبر فحص الرقابة الداخلية في الشركة وخاصة تلك المرتبطة بالاستغلال العقلاني والرشد لمختلف موارد الشركة واجبا على المراجع أن يقوم به، فهي تمثل مستوى أساسي من مستويات عمله الميداني، وفي فحصه يقوم المراجع بالتعرف على إجراءات الرقابة الداخلية، حتى يستطيع تكوين رأي عن مدى قوة أو ضعف الرقابة الداخلية، من خلال معرفة واجبات أفراد الشركة ومسؤولياتهم وحدود اختصاصاتهم فيما يرتبط بتحقيق الشركة لمفهوم التنمية المستدامة.

كما يرى (Gramling, Myers, 2006) أن المراجعة الداخلية تزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق التنمية المستدامة من خلال^{xii}:

- أ- تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بتسيير موارد الشركة التي تؤثر سلباً على تحقيق التنمية المستدامة؛
- ب- مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر المكتشفة؛
- ج- التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر؛
- د- المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر؛
- هـ- تطوير إستراتيجية لإدارة المخاطر في خدمة مجلس الإدارة لممارسة مهامه المرتبطة بتحقيق التنمية المستدامة بالشركة ومنه على مستوى الاقتصاد الوطني.

مما سبق نجد أن المراجع الداخلي يقيم نظام الرقابة الداخلية للشركة وكذا المخاطر التي تواجهها بهدف مساعدة مجلس الإدارة في التأكد من ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات التي يضعها للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة.

٣. مضمون الحوكمة في الجزائر:

في الجزائر ظهر مضمون الحوكمة وما تتطلبه في الشركة منذ الاستقلال، سواء من حيث أساليب الرقابة على الشركة أو علاقة هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصلحة. لكن مصطلح الحوكمة لم يعرف إلا بصور ميثاق الحكم الرائد للشركات الصغيرة والمتوسطة في مارس ٢٠٠٩. ولتقديم الحوكمة في الجزائر أخذنا بعين الاعتبار مختلف مراحل تطور الشركة الجزائرية بالإضافة إلى صدور الميثاق كما يلي:

الإدارة، فالمساهمون ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة الذين يشرفون على أعمال المدراء التنفيذيين لضمان أن الشركة تعمل بشكل يعظم ثروة المساهمين وباقي الأطراف ذات العلاقة مثل تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وهذا يبين أهمية مجلس الإدارة كآلية داخلية للحوكمة بالإضافة إلى مهامه التالية المرتبطة بالتنمية المستدامة^{vi}:

- أ- تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة ومدى توافقها مع أهداف التنمية المستدامة؛
- ب- تحديد صلاحيات ومسؤوليات إدارة واستغلال الموارد المتاحة للشركة؛
- ج- تقييم مدى تحقيق الشركة للتنمية المستدامة ومتابعة فعالية القرارات المتخذة في هذا الصدد؛
- د- الرقابة على التعويضات والمكافآت ومحاولة ربطها بمدى تحقيق التنمية المستدامة، أي التحقق من انسجامها مع القوانين والأنظمة البيئية؛
- هـ- وضع الأنظمة، التعليمات، اللوائح الخاصة بالهيكل الإداري والمالي، لجعل المعلومة متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، الأمر الذي يسمح بتقييم مدى تحقيق الشركة لمفهوم التنمية المستدامة؛
- و- مراقبة إدارة المخاطر في الشركة؛
- ز- متابعة سياسة توزيع الأرباح.
- ح- في ظل مهام مجلس الإدارة السابقة، يرى (الخضيري، ٢٠٠٥) أن هذه الهيئة تعتبر الجهة المنوط بها عملية تنفيذ الحوكمة في الشركة، باعتبار أنها واضعة للأهداف والمراقبة لمدى تنفيذها^{vii}.

في نفس المنحى يعتبر (Karoui, Khelif, 2007) أن مجلس الإدارة يعتبر كآلية للحوكمة، من خلال دوره الرقابي في الشركة لتقليص مخاطر انحراف مسير الشركة وطاقمه الإداري عن تنفيذ الأهداف المسطرة، ومنها تحقيق التنمية المستدامة^{viii}.

كما يعتبر (درويش، ٢٠٠٧) أن الحوكمة تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساعدة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم تتحقق مختلف أهداف الشركة والتي تعتبر التنمية المستدامة من أهمها^{ix}.

ويضيف (Florent, 2008) أن مجلس الإدارة يقوم بوضع إستراتيجية الشركة، ومراقبة مدى تطبيقها من طرف مسير الشركة وطاقمه الإداري^x.

مما سبق يتضح لنا أن دور مجلس الإدارة فيما يخص تقييم مدى تحقيق الشركة للتنمية المستدامة يمر عبر ثلاث مراحل، أولها وضع الأهداف المرتبطة بالتنمية المستدامة، وثانيها ثم متابعة تنفيذها، أما المرحلة الأخيرة فهي تقدير الانحراف بين النتائج المحققة المرتبطة بالتنمية المستدامة والأهداف المسطرة لذلك، ومن ثم تحديد أسباب الانحراف السالب، المتسبب فيه ومن ثم اتخاذ الإجراءات التحسينية في الوقت المناسب، أي أن دور مجلس الإدارة يكمل في المتابعة المستمرة لمدى تحقيق الشركة لمفهوم التنمية المستدامة.

والتجارية والمالية على المدى القصير والمفكر الرئيسي، والمسيطر في التحليل الإستراتيجي، والواضع للخطط العامة، والسياسات، من أجل ضمان السّير الجيد للشركة، واستمرار حياتها، بالإضافة إلى المهامّ التالية^{xvi}:

- أ- يعتبر حلقة الرّبط بين الجمعية العامة للمساهمين من جهة، التي تعتبر ذات أسهم، والتي لها سلطة الملكية، وبين إدارة الشركة من جهة أخرى، في صورة مديرها الذي يتمتع بسلطة التسيير؛
- ب- التعريف بالسياسة الصناعية والتجارية والمالية على المدى القصير؛
- ج- وضع الاستراتيجية المتوسطة الأجل للشركة؛
- د- مراقبة النتائج وتعيين أو إقالة الرئيس المكلف بالإدارة؛
- هـ- تحديد الأفق المتوسطة الأجل للشركة، وكذا تطورها وتهيئة المحيط لها؛

بهذا انتقل دور مجلس الإدارة من أداة للتخطيط في فترة التسيير الاشتراكي، إلى أداة لتسيير الشركة ومراقبة أدائها، بما يضمن تحقيق أهداف الشركة ومصالح بقية الأطراف وعلى رأسهم المساهمين، ومنه المساهمة في تطبيق الحوكمة بالشركة العمومية الاقتصادية.

بالنسبة للمراجعة الداخليّة، فقد نصّت المادة ٤٠ من القانون ٠١/٨٨ على أنه: « يتعين على الشركات الاقتصادية العمومية تنظيم وتدعيم هيكل داخليّة خاصة بالمراقبة في الشركة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها ». كما نصّت المادة ٤٠ من القانون ٠١/٩١ على أن: « الشركات الاقتصادية العمومية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخليّة لمراجعة الشركات وتحسين طرق أدائها ».

بهذا نجد أنّ الدور الرقابي للمراجعة الداخليّة كان يحدّص في مراقبة الأعمال والمهام وتوزيع العمل على جميع أعضاء الشركة، أي المراقبة الداخليّة الذائمة لكلّ مراحل العملية الإنتاجية، بما يسمح بتحقيق مفهوم التنمية المستدامة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية المرتبط بكيفية استغلال مختلف الموارد المتاحة للشركة.

ثانيا: الدراسة الميدانية

في هذا الجزء من المداخلة سيتم تحديد مدى مساهمة آليتي الحوكمة (مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية) في تحقيق التنمية المستدامة لخمس شركات في الجزائر، من خلال تحليل ١٢٠ استبانة كما يلي:

١. مجلس الإدارة:

بلغت عبارات هذه الألية ثمانية عبارات موزعة على متغيّرين فرعيّين، ترتبط بأعضاء مجلس الإدارة ووظائفه، حيث خصّصت عبارتين للمتغيّرة الأولى، وسبع عبارات للمتغيّرة الثانية، والجدول التالي يلخّص نتائج وصف هذه الألية:

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد		لا		نعم		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
								١- أعضاء مجلس الإدارة:
								اختيارهم على أساس مبدأ الكفاءة؛
74.0	2.45	20.2	25	13.24	18	66.8	77	اختيارهم على أساس مبدأ الاستقلالية
65.0	2.13	25.7	41	43.84	52	33.55	37	٢- وظائف مجلس الإدارة:
								يطلع على كلّ معلومة ضرورية لتحقيق التنمية المستدامة؛
0,79	1,75	49.5	55	14.34	20	36.25	45	

٣. الحوكمة في فترة التسيير الاشتراكي (١٩٦٣-١٩٨٨):

ركزت الجزائر بعد الاستقلال على إقامة الشركات الصناعية الكبيرة المنتجة لوسائل الإنتاج، وخاصة منها تلك المنتجة لوسائل الاستهلاك، بالإضافة إلى بعض شركات الصناعات الصغيرة والمتوسطة، التي كانت تعتبر قطاع مكمل للشركات العمومية الكبيرة، أو ما أطلق عليها بالصناعات التابعة للصناعات الأساسية، أما فيما يتعلق بالشركات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص، فكانت منظمة بموجب قانون الاستثمار لسنة ١٩٦٦، وموجهة حسب الأهداف العامة لسياسة التنمية، التي تعتبرها قطاعا ثانويا^{xviii}.

كما مرّت الشركة العمومية الجزائرية بعدة محطات عرفت فيها العديد من التجارب والإصلاحات قبل منحها الاستقلالية في سنة ١٩٨٨، بداية من فترة التسيير الذاتي (١٩٦٣-١٩٦٥)، ثم ظهور الشركات الوطنية (١٩٦٥-١٩٧١)، لتأتي بعدها مرحلة التسيير الاشتراكي لغاية سنة ١٩٨٨^{xiv}. ولمعرفة مضمون حوكمة الشركة في هذه الفترة سيتم وصف آلياتها الداخلية المتمثلة في مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية.

كان يضم مجلس الإدارة العديد من مدراء الوزارة ويترأسه الوزير المعني بالقطاع، وهو مراقب من طرف لجنة مكونة من ثمانية أعضاء، أربعة منهم ممثلين للدولة، وعضو من البنك المركزي، وعضو من الصندوق الجزائري للتنمية وعضوان من العمّال، وبالنسبة لمهامه فهو يمثل الجهة الفاعلة في التخطيط وفي العمليات الإدارية الإستراتيجية، ابتداء من برامج الاستثمار، توسيع النشاطات، نظام المستخدمين، الهيكل الإداري وغيرها. بهذا فمجلس الإدارة كان يهتم بالمرحلة الأولى لتحقيق التنمية المستدامة وهي وضع مختلف الأهداف التنموية للشركة. وبالنسبة للمراجعة الداخليّة لم تعرف في الشركات العمومية بالجزائر إلا في بداية ثمانيات القرن الماضي، بعد صدور المنشور رقم ٣٨١ في جوان ١٩٨١.

٢,٣. الحوكمة بعد منح الاستقلالية للشركات (١٩٨٨ - ٢٠٠٩):

يعتبر منح الاستقلالية للشركات العمومية الاقتصادية إحدى جوانب الإصلاحات الأولية الممهّدة للدخول في اقتصاد السوق، بالإضافة إلى بروز وتنامي الشركات الخاصة في جميع القطاعات، ووجود منافسة في مراحلها الأولى والتي اشتدّت حدتها مع دخول الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ في ٠١ سبتمبر ٢٠٠٥^{xv}، وسيتم تفسير حوكمة الشركة في هذه الفترة من خلال آلياتها المتمثلة في كل من مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية.

اعتبر المجلس بعد منح الاستقلالية للشركة العمومية الاقتصادية السلطة العليا فيها، فهو يدير الشركة؛ يعرف السياسة الصناعية

الجدول رقم (١): وصف آلية مجلس الإدارة

65.0	2.39	23.8	28	10.54	16	65.75	76	يفهم ويفحص الخطط الإستراتيجية للتنمية المستدامة؛
85.0	2.54	21.0	25	5.74	11	73.35	84	يفحص الموازنات السنوية لمختلف موارد الشركة بهدف تحقيق التنمية المستدامة؛
91.0	2.09	40	45	10.54	16	49.55	59	يراقب مدى تحقيق الشركة للتنمية المستدامة ويحمل المسؤوليات؛
59.0	2.74	9.5	13	6.74	12	83.85	95	يضع الأهداف الإستراتيجية، القيم والمبادئ المرتبطة بتحقيق التنمية المستدامة؛
92.0	2.14	41.9	47	1.9	7	56.25	66	يوظف أعضاء المعلومات التي بحوزتهم لتطوير الشركة نحو تحقيق التنمية المستدامة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق نلاحظ:

٢,١. وظائف مجلس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة لشركات عينة الدراسة في المتوسط، بأغلب الوظائف التي تتطلبها عملية تقييم مدى تطبيق الشركة للتنمية المستدامة، أي بنسبة ٤٢ %، وصغر قيمة الانحراف المعياري توضح التجانس في وظائف مجلس الإدارة بين شركات عينة الدراسة.

٢. وصف آلية المراجعة الداخلية:

بلغت عبارات هذه الآلية سبع عبارات موزعة على متغيرين فرعيين، تمثلت في خصائص المراجعة الداخلية ووظائفها، والجدول التالي يلخص نتائج وصف هذه الآلية:

١,١. أعضاء مجلس الإدارة:

أعضاء مجلس الإدارة لشركات عينة الدراسة في المتوسط يتم اختيارهم على أساس مبدأ الكفاءة، فبعض الشركات يتكون مجلس إدارتها من ستة أعضاء، منهم عضوان من العمال يتم اختيارهما عن طريق الشهادة والخبرة المهنية. كما أن المجلس في المتوسط يحتوي على عضوين أو ثلاثة أعضاء مستقلين عن الإدارة والمساهمين ذوي أغلبية الأسهم، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي للعبارة الأولى والثانية الذي يقترب من القيمة (٢) الممثلة للإجابة "نعم"، وصغر قيمة الانحراف المعياري توضح التجانس في طريقة اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومدى استقلاليتهم.

الجدول رقم (٢): وصف آلية المراجعة الداخلية

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد		لا		نعم		العبارة
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	
								خصائص المراجعة الداخلية:
65.0	2.73	12.4	15	5.7	9	81.9	96	ترتبط بالمدير ومستقلة عن باقي الوظائف؛
61.0	2.41	12.4	15	42.9	48	44.8	57	يقوم بها موظف له تأهيل علمي في مجال المراجعة.
								وظائف المراجعة الداخلية:
0.52	2.47	2.9	5	7.6	11	89.5	104	التحقق من كفاءة وفعالية استخدام موارد الشركة لتحقيق التنمية المستدامة؛
53.0	2.73	6.7	9	21	25	72.4	86	تقيم نظام الرقابة الداخلية المرتبط بالتنمية المستدامة وتزويد الإدارة والمراجع الخارجي بتقارير عن أي انحرافات أو نقاط ضعف؛
0.75	2.95	33.3	10	33.4	38	59	72	التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بكل وظيفة لتسيير احدى موارد الشركة؛
55.0	2.83	10.5	18	00	00	89.5	104	ضمان صحة البيانات والإحصائيات التي تقدم للمسير عن كيفية استغلال موارد الشركة؛
62.0	2.10	21.9	25	55.2	61	22.9	34	تقييم عمل إدارة المخاطر بالشركة المرتبطة بسوء استغلال الموارد المتاحة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق نلاحظ:

١,٢. خصائص المراجعة الداخلية:

وظيفة المراجعة الداخلية لشركات عينة الدراسة في المتوسط، ترتبط بالمدير ومستقلة عن باقي الوظائف، بينما لا يقوم بها

ب- استحداث وظيفة للمراجعة الداخلية بالشركات بشكل إجباري بإصدار قوانين تلزم بها، مع تحسين شروط ممارستها، كتنصيب موظف له تأهيل علمي وعملي في مجال المراجعة للقيام بها، بالإضافة إلى تكليفها للقيام بمهام ترتبط بتطبيق الحوكمة كقياس الانحراف بين أهداف التنمية المستدامة المسطرة ونتائجها المحققة فعلياً، ومن ثم تفسيره، لتسهيل تحميل المسؤولية عن الانحراف السالب، واتخاذ القرارات التحسينية في الوقت المناسب؛

المراجع

William ROY, Réglementation, gouvernance et performance des services publics de transport collectif urbain, Thèse de doctorat de Sciences économiques, Ecole doctorale : Sciences économiques et gestion, Université Lumière Lyon 2, France, 2007

عدنان عبد المجيد، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٨.

Amir LOUIZI, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises: Études empiriques, thèse de doctorat en Sciences de gestion, École doctorale : Sciences économique et de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2011

ADJAOUD Fodil, MAMOGHLI Chokri, SIALA Fatma. La réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise: Interactions et effet sur la performance, 28ème Congrès, 23-24-25 mai 2007, France: Association Francophone de Comptabilité, p 07

BOUJENOUI Ameer, BOZEC Richard, ZEGHAL Daniel. "Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada". Revue de Finance Contrôle Stratégie. juin 2004, Volume 7, N° 2, Paris: Économica, p 98

حمد البشير. التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات. المؤتمر العلمي المهني الخامس: التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، ٢٤-٢٥ أفريل ٢٠٠٣، الأردن: جامعة الزيتونة، ص ٥.

الخضير أحمد. حوكمة الشركات. الطبعة الأولى. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥، ص ١٩١.

KAROU Lotfi, KHLIF Wafa. Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME: Une étude exploratoire dans le contexte français. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 Juin 2007, Montréal: Association internationale de management, p 04

درويش عدنان. حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة. لبنان: اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٧، ص ٨٦.

FLORENT Ledentu. Systeme de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse. Thèse de doctorat en

موظف له تأهيل علمي في مجال المراجعة، وصغر قيمة الانحراف المعياري توضح التجانس في خصائص المراجعة الداخلية بين شركات عينة الدراسة.

٢,٢. وظائف المراجعة الداخلية:

تقوم وظيفة المراجعة الداخلية لشركات عينة الدراسة في المتوسط، بمهنتين من أصل خمس مهام، وهي الوظيفة الثانية والرابعة، أي بنسبة ٤٠ % من مجموع الوظائف التي تتطلبها عملية تقييم مدى تطبيق الشركة للتنمية المستدامة، وهذا ما يؤكد صغر قيمة الانحراف المعياري الذي يوضح التجانس في وظائف المراجعة الداخلية لشركات عينة الدراسة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

تم قبول الفرضية الأولى ورفض الثانية، وذلك بعد التوصل للنتيجتين التاليتين:

أ- من مهام مجلس الإدارة تقييم مدى تطبيق الشركة للتنمية المستدامة، وهذا يتطلب اختيار أعضائه على أساس مبدأي الكفاءة والاستقلالية، للقيام بمهامه المرتبطة بوضع استراتيجيات الشركة على أسس التنمية المستدامة، ومراقبة مدى تطبيقها من طرف مسير الشركة وطاقمه الإداري، وهذا ما توصل إليه (Florent, 2008) ، ولم يتم تأكيده بالنسبة للواقع الجزائري، حيث كان مجلس الإدارة يعتبر الجهة الفاعلة في التخطيط منذ فترة التسيير الاشتراكي، ومهامه بقيت بعيدة عن تقييم مدى تطبيق الشركة للتنمية المستدامة؛

ب- تساهم المراجعة الداخلية في تقييم مدى تحقيق الشركة للتنمية المستدامة، من خلال دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية وعمل إدارة المخاطر، لكن مع ضرورة تمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية الكافية والتأهيل العلمي والعملية المناسب. وقد تميزت المراجعة الداخلية في الجزائر بأنها: لم تعرف إلا في مطلع ثمانينات القرن الماضي؛ بقي تطبيقها في الشركات اختيارياً؛ لم توطر بالقوانين المنظمة لممارستها (كشروط المراجع الداخلي)؛ ترتبط بالمدير ومستقلة عن باقي الوظائف؛ لا يقوم بها موظف له تأهيل علمي في مجال المراجعة؛ تهتم بتقييم نظام الرقابة الداخلية أكثر من تقييم مدى تطبيق الشركة للتنمية المستدامة، لا تقوم بتقييم المخاطر. وبهذا فمواصفات هذه الآلية مازالت بعيدة عن الخصائص التي تطرق إليها (عشماوي، 2005)، والوظائف التي حددها (Myers, Gramling, 2006) والتي تعتبر كشروط حتى تصبح المراجعة الداخلية كآلية رقابية داخلية للحوكمة تسمح بتحقيق التنمية المستدامة.

بناء على النتائج السابقتين تم تقديم التوصيات التالية:

أ- ضرورة تحسين تركيبة أعضاء مجلس الإدارة بالشركات، بحيث يتم اختيار الأعضاء على أساس مبدأ الكفاءة والاستقلالية؛ زيادة اهتمام مجلس الإدارة بالوظائف ذات العلاقة بالحوكمة مثل: فهم وفحص الخطط الإستراتيجية، مراقبة مدى تحقيق التنمية المستدامة وتحميل المسؤوليات، توظيف أعضاؤه للمعلومات التي بحوزتهم لتطوير الشركة؛

٢٠٠٢، العدد ٢، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ١٥٢.

SALAH Mohamed. "Le dysfonctionnement de l'entreprise publique économique en Algérie". Revue internationale de droit comparé. On-line. Juillet-septembre 1991. Vol 43, N°3, Available on the: <http://www.persee.fr> (consulted 10/03/2011), p 648-650.

FLORENT Ledentu. Systeme de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse. Thèse de doctorat en Sciences économiques et sociales. Suisse: l'Université de Fribourg, Faculté des Sciences économiques et sociales, 2008, p 72.

عشماوي محمد. نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات. ١٤-١٦ سبتمبر ٢٠٠٥، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١١.

GRAMLING Audrey, MYERS Patricia. "Internal Auditing's role in ERM". Internal Auditor. April 2006, Vol 63, Issue 2, Florida: The Institute of Internal Auditors, p 56.

Sciences économiques et sociales. Suisse: l'Université de Fribourg, Faculté des Sciences économiques et sociales, 2008, p 72.

عيسى سمير. "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات- مع دراسة تطبيقية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، يناير ٢٠٠٨، المجلد ٤٥، العدد ١، مصر: جامعة الإسكندرية، ص ٧-٢.

GRAMLING Audrey, MYERS Patricia. "Internal Auditing's role in ERM". Internal Auditor. April 2006, Vol 63, Issue 2, Florida: The Institute of Internal Auditors, p 56.

لخلف عثمان. واقع المؤسسات الفلاحية الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها- دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ص ١٤٤.

لمزيد من التفاصيل حول أنماط تسيير المؤسسة الفلاحية العمومية الاقتصادية للفترة الممتدة من الاستقلال إلى غاية ١٩٨٨ يرجى الرجوع إلى:

BOUYACOUB Ahmed. La gestion de l'entreprise - industriel publique en Algérie. Tome1. Alger: OPU, 1987.

عبد الرحمان بن عنتر. "مراحل تطوّر المؤسسة الفلاحية الاقتصادية الجزائرية وأفاق تطويرها". مجلة العلوم الإنسانية. جوان